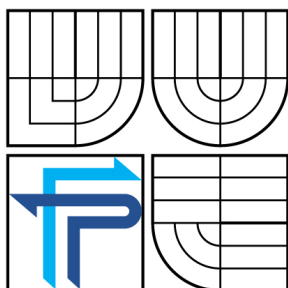


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MODEL E-AUKCE PRO FIRMU

MODEL E-AUCTION FOR THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PAVLA GAZDÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. JIŘÍ DVOŘÁK, DrSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Gazdíková Pavla, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Model e-aukce pro firmu

v anglickém jazyce:

Model E-auction for the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Systémové vymezení problému

Cíl práce

Přehled informačních zdrojů světa

Použité metody řešení problému

Současný stav řešené problematiky

Analýza problému

Návrh řešení

Zhodnocení návrhu řešení

Závěr

Seznam použitých informačních zdrojů

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRUBLOVÁ, E., a kol. Internetová ekonomika. Ostrava: Repronis, 2002. 88 s. ISBN 80-7329-000-6.

KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kol. Firemní nákup a e-aukce. Praha: Grada Publishing, 2007. 280s. ISBN 9788024720029

LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Praha : Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. Brno: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.04.2009

Abstrakt

Diplomová práce se ve své úvodní části zabývá teoretickými poznatky z oblasti interního internetového nákupu a e-aukcí. Druhá část práce je tvořena analýzou současného stavu ve firmě. Ve třetí, stěžejní části, je předložen návrh řešení e-aukce pro firmu „dotčený subjekt“

Klíčová slova

e-aukce, e-komerce, firma, Internet, nákup, společnost, podnikání, příjem, výnos, zaměstnanec, zaměstnanci, zisk.

Abstract

The Master's thesis in its introductory parts deal with theoretic piece of knowledge from areas internal Internet purchase and E-auction. A second part of thesis is formed of a present condition of a company. In a third, the fundamental part, is submitted proposal solving of E-auction for the company.

Keywords

e-auction, e-commerce, firm, Internet, purchase, company, business, income, proceeds, employee, staff, profits, loss.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

GAZDÍKOVÁ, P. *Model e-aukce pro firmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 107 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 22. května 2009

Bc. Pavla Gazdíková

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi věnovali svůj čas při zpracování diplomové práce. Hlavní díky náleží vedoucímu této diplomové práce panu profesoru Jiřímu Dvořákovi za cenné rady a připomínky.

© Pavla Gazdíková, 2009.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů

Obsah

1	Systémové vymezení problému	11
2	Cíl práce	11
3	Přehled informačních zdrojů světa	12
3.1	České informační zdroje	12
3.2	Zahraniční informační zdroje	13
4	Použité metody řešení problému	14
5	Současný stav řešené problematiky	15
5.1	Úvod	15
5.1.1	Prostředí ovlivňující podnik	15
5.2	Podstata nadnárodních společností	17
5.2.1	Charakteristika nadnárodních společností	18
5.2.2	Klasifikace a hodnocení nadnárodních společností	19
5.3	E-aukce	22
5.3.1	Výhody e-aukce	22
5.3.2	Aukce versus e-aukce	23
5.3.3	Funkce e-aukce	23
5.3.4	E-aukce se vyplatí	25
5.3.5	Ostatní pravidla e-aukcí	27
5.3.6	E-aukční tým	29
5.3.7	Zajištění kontroly poptávky	29
5.3.8	Komunikace s dodavateli	30
5.3.9	Taktizování při e-aukcích	30
5.3.10	Využití outsourcingu při e-aukcích nebo provozovat sami	31
5.3.11	Nákupní marketing	32

5.3.12	E-aukce v pozadí marketingu	32
5.4	Marketing a nákup.....	33
5.4.1	Koncepce marketingu dodavatelských vztahů.....	34
5.5	Marketingový mix	34
5.5.1	Specifika marketingového mixu	36
5.5.2	Rozhodnutí o nákupu	37
5.5.3	Seznam dodavatelů	37
5.5.4	Čtyři skupiny produktů	38
5.6	Pořízení e-aukčního systému.....	39
5.7	Pořízení e-aukčního software	41
5.7.1	Jednoduchá a bezpečná adresa.....	42
5.8	Motivace a stimulace zaměstnanců	45
5.8.1	Metody stimulace.....	45
5.8.2	Strukturovanost pracovního úkolu.....	45
5.8.3	Hodnocení a pracovní doba	46
5.9	Závěrečná sumarizace	46
6	Analýza problému.....	49
6.1	Popis situace a charakteristika firmy „dotčený subjekt“	49
6.2	Technické a technologické představení společnosti	49
6.2.1	Historie společnosti v bodech:	49
6.3	Situace ve společnosti	49
6.4	Mikrookolí podniku	49
6.5	Makrookolí podniku.....	49
6.6	Kritická analýza firmy.....	50
6.7	Trendy ovlivňující „dotčený subjekt“	50
6.8	Současná situace.....	50

7	Návrh řešení.....	51
7.1	Problematické oblasti e-aukce.....	51
7.2	Pořízení nového e-aukčního systému.....	51
7.2.1	Školení obsluhy e-aukcí.....	52
7.3	Zřízení Hotline	55
7.3.1	Funkce hotline.....	56
7.3.2	Hotline řeší problémy	56
7.4	Návrh modelu e-aukčního systému.....	57
7.5	Stručné shrnutí návrhu řešení.....	57
8	Zhodnocení návrhu řešení.....	57
8.1	Zhodnocení návrhu z ekonomického hlediska	57
8.1.1	Náklady.....	58
8.1.2	Riziko.....	58
8.1.3	Výnosy	58
8.1.4	Závěrečné vyhodnocení nákladů a výnosů	58
9	Závěr	59

Úvod

Dnešní prostředí můžeme označit za globální prostředí, se kterým je spojena silná konkurence. V tomto globálním prostředí mohou být úspěšné pouze ty firmy, které plně uspokojí přání zákazníků. Aby si zákazník našel svou firmu nebo aby si podnik našel svého zákazníka, se v dnešní době děje především elektronicky.

Jistě mi čtenář dá za pravdu, když budu obhajovat tvrzení, že pokud firma nejde vidět na Internetu, jako by neexistovala. Při slovech Internet a podnikání se většině lidí vybaví e-shopy, prodej na internetu apod. Odtud již není daleko k slovnímu spojení „internetová aukce“ neboli e-aukce. Což není nic jiného než nákup od firemních dodavatelů přes internet.

Cílem předkládané diplomové práce s názvem „Model e-aukce pro firmu“ je zhodnocení podnikatelské činnosti firmy (kapitola s názvem Současný stav řešení problematiky) a na základě této analýzy návrh řešení (viz kapitola Návrh řešení).

Práce je (mimo kapitol Úvod, Závěr) členěna do čtyř hlavních bloků. Těmi jsou Současný stav řešené problematiky (teoretická část), Analýza problému, kde se nachází analýza současné situace firmy, Návrh řešení a Zhodnocení návrhu řešení. Jak již názvy kapitol napovídají, kapitola 5 je věnována teoretickému popisu problematiky e-aukce. V kapitole 6 je analyzována situace firmy. Kapitola 7 přináší návrh modelu e-aukce s detailním popisem, konkrétními doporučeními a argumentací pro navrhované doporučení. V poslední kapitole je zhodnocen návrh řešení z ekonomického hlediska.

1 Systémové vymezení problému

Problematika, která je v předkládané diplomové práci řešena, se zabývá nákupem přes internet a elektronickou aukcí z pohledu odběratele. Tímto odběratelem je společnost s velmi dlouhou podnikatelskou historií, která má zájem o zjednodušení, zrychlení a zprůhlednění výběrových řízení na dodavatele strojních součástí pro své výrobky, tj. parní turbíny.

2 Cíl práce

Cílem práce je návrh modelu e-aukčního systému pro „dotčený subjekt“. Na základě této analýzy navrhnete relevantní řešení a konkrétní závěry pro nákup pomocí e-aukčního systému.

Práce vychází z dostupných informačních zdrojů a interních zdrojů poskytnutých společností „dotčený subjekt“.

3 Přehled informačních zdrojů světa

3.1 České informační zdroje

Zdroje odborné literatury jsou pro tuto diplomovou práci čerpány z Katalogů a databází Národní knihovny České Republiky. Tyto katalogy se nachází na adrese: <http://sigma.nkp.cz/F>

Nejpoužívanějším se staly tyto zdroje literatury:

NKC – online katalog Národní knihovny,

ČNB – Česká národní bibliografie,

ANL – zde se nachází články v českých novinách, časopisech a sbornících.

Jako další zdroj literatury uvádím MZK – Moravská zemská knihovna, Brno. Online katalog této knihovny je dostupný na adrese: <http://aleph.mzk.cz/F>.

Pro vyhledávání odborných článků o problematice e-aukce jsem použila mezinárodní vyhledávač Google, dostupný na adrese: www.google.cz. Pomocí tohoto vyhledávače byly také nalezeny dostupné informační zdroje uvedené v kapitole 10. Seznam použitých informačních zdrojů. Jsou to zejména sborníky, knihy ve formátu pdf dostupné online, časopisy a články dostupné online.

3.2 Zahraniční informační zdroje

Na adrese http://www.vse.cz/zdroje/vypis.php?ID_zdroje=89 je možno vyhledat informační zdroje o dané problematice. Tyto zdroje jsou dostupné v anglickém jazyce.

Na adrese <http://www.econlib.org/> je možno vyhledávat články a knihy online týkajících se ekonomických témat.

Na adrese <http://www.ieee.org/portal/site> jsem vyhledávala literaturu ze zahraničních dostupných zdrojů. Tato knihovna s názvem IEEE Computer Society Digital Library a knihovna s názvem Lecture Notes in Computer Science jsou zdroje odborné literatury zaměřených na vývoj počítačové vědy, informačních technologií a vzdělávání v této oblasti. Základ tvoří odborné veřejně publikované příspěvky z konferencí.

Online knihovna s názvem Safari Books Online je světovou jedničkou co se týká jejího dostupného obsahu a počtu odborníků, od nichž uchovává články a e-knihy. Tato knihovna je dostupná na adrese: <http://www.safaribooksonline.com/Corporate/Index/>.

4 **Použité metody řešení problému**

Metody použité v této práci pomáhají dotvářet nejen celkový obraz o aktuální situaci ve firmě, ale podrobně analyzují podnik ze všech možných a pro tuto práci využitelných hledisek. K metodám zde využitým, které slouží k podrobnému popisu a zobrazení situace ve společnosti patří:

- Představení společnosti, uvedení stručné historie
- Organizační rozdělení
- Mikrookolí podniku, které je rozděleno na:
 - Zákazníky
 - Trhy
 - Konkurence
 - Dodavatele
- Makrookolí podniku, které je vyjádřeno analýzou SLEPT
- Kritická analýza firmy, kterou představuje:
 - SWOT analýza (analýza silných, slabých stránek společnosti, její příležitosti a hrozby)
 - Porterův pěti faktorový model (který je tvořen pěti milníky)

5 Současný stav řešené problematiky

5.1 Úvod

V úvodu předkládané diplomové práce s názvem Model e-aukce pro firmu je popsáno jaké prostředí ovlivňuje podnikatelské subjekty. Tento úvod je zvolen z důvodu, protože práce je vytvořena pro konkrétní podnik. Na dalších stranách se zabýváme podstatou nadnárodních podniků. Tato kapitola je zde zasazena proto, že firma, pro kterou je tato práce zpracována, náleží k „dotčenému subjektu“.

Největší část 5. kapitoly zaujímá problematika e-aukce.

5.1.1 Prostředí ovlivňující podnik

Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivněn prostředím, ve kterém působí. Jednotlivé vlivy se dělí z hlediska místa. To znamená, podle toho, zda působí uvnitř nebo vně podniku. Vlivy se tedy dělí na vlivy vnitřní a vnější.

Vnější vlivy

Vnější vlivy můžeme rozdělit na vlivy přicházející z mikroprostředí příslušné firmy (zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost), nebo z makroprostředí, které představuje síly, ovlivňující nejen situaci a rozhodování firmy, ale celé mikroprostředí firmy (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické).

Tyto vlivy působí na všechny firmy stejnou měrou. Podnik má jen velmi malou možnost ovlivňovat tyto faktory vnějšího okolí. (14)

Zde je uveden celkový souhrn vnějších vlivů makroprostředí.

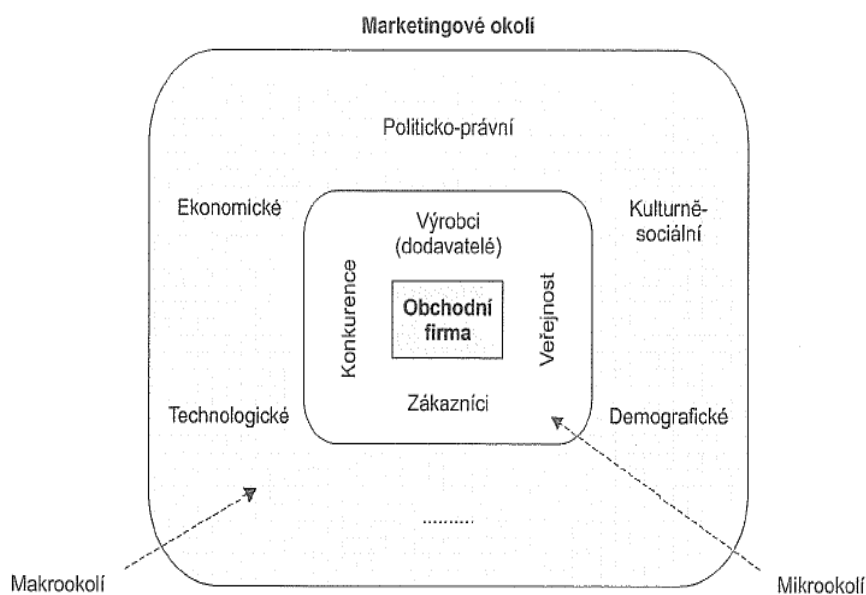
Vnější vlivy makroprostředí:

- Demografické
- Ekonomické
- Přírodní
- Technologické
- Politické
- Kulturní

Vnější vlivy mikroprostředí:

- Partneři
- Zákazníci
- Konkurence
- Veřejnost

Následující obrázek zobrazuje zasazení firmy (podniku) do vlivů makro a mikro prostředí.



Obrázek 1, *Marketingové prostředí obchodní firmy*
(Zdroj: 44, str. 48)

Vnitřní vlivy

Vlivy vnitřní jsou ty, které působí na podnik zevnitř. O úspěšném působení firmy na trhu se hovoří tehdy, má-li všechny jednotlivé faktory v rovnováze. Zde je většina těchto vlivů do určité míry ovlivnitelná.

Přehled vnitřních vlivů:

- Organizace a řízení
- Vybavenost
- Finanční situace
- Vnitřní konkurence
- Technický rozvoj
- Lidské zdroje
- Umístění podniku
- Image firmy (11, str. 18-19)

5.2 Podstata nadnárodních společností

„Globalizační proces propojování (integrace) systémů, podniků a trhů za silné podpory elektronické komunikace se již stal nezbytným prvkem světové ekonomiky. Snadnější dostupnost získání informací zvyšuje tlak na konkurenceschopnost (superrychlá schopnost pružnosti a přizpůsobivosti světového trhu – skokový vývoj technologií, zkracování životního cyklu produktu), a tím i na změnu strategie. Častým řešením je umístění závodu, provozovny, pobočky ale i centrály do jiné země, kde jsou výhodnější podmínky pro podnikání. Nadnárodní společnosti (TNC) jsou typickými institucionálními reprezentanty těchto tendencí. TNC mají největší schopnost využívat komparativních výhod jednotlivých ekonomik a trhů. Jejich vymezení“. (10, str. 148)

Charakteristikou nadnárodních společností se zabývá následující kapitola.

5.2.1 Charakteristika nadnárodních společností

Nadnárodní společnosti (tj. transnacional corporations, popř. multinational corporation – TNC, popř. MNC) vymezuje Dvořáček ve své knize jako určité vývojové stadium mezinárodní firmy, které lze definovat jako „sdružení, koncerny, popř. holdingy tvořené mateřskými firmami a jejich zahraničními afilacemi (dceřinými společnostmi, přidruženými podniky, pobočkami) nejméně ve dvou dalších zemích. Mateřská firma je podnik, který obvykle dlouhodobě participuje na obratu a na základním kapitálu (obvykle z větší části, minimálně 10%), resp. Vlastní hlasovací práva podniku v nějaké hostitelské zemi, v zahraničí.“ (10, str. 159)

Charakteristické faktory pro identifikaci nadnárodních společností:

- počet a velikost zahraničních dceřiných společností či podniků s menšinovým podílem, které společnost vlastní nebo má možnost je kontrolovat
- počet zemí, ve kterých společnost vytváří přidanou hodnotu,
- strukturu aktiv, příjmu nebo zaměstnanců v dceřiných společnostech či pobočkách,
- stupeň internacionalizace managementu a struktury vlastnických podílů,
- stupeň internacionalizace výzkumu a vývoje,
- stupeň systematických vládních výhod.

Definice TNC:

„TNC je společnost se sídlem v jedné zemi a vyvíjejících stálou činnost pod svou kontrolou nejméně ve dvou dalších zemích, v nichž realizuje alespoň 10% svého obratu“. (13)

Dvořáček na dalších stranách uvádí fakta k pojmu nadnárodní společnosti:

„TNC mají většinou formu akciové společnosti s holdingovou (koncernovou) strukturou“. (10, str. 159)

Koncern jako forma podnikatelského seskupení je většinou bohatě vnitřně strukturován a kromě vertikálních ovládacích a řídicích vztahů vznikají i vztahy horizontální mezi podřízenými osobami a zpětná vazba ovládaných osob (dceřiných společností) na ovládající osobě (mateřské společnosti). Koncernové účetnictví a většinou i finanční plánování a strategie jsou jednotné.

Koncern většinou vzniká na základě smluvního ujednání, např.:

- ovládací smlouva
- smlouva o odvodu, převodu či o odvádění zisku
- smlouva o vedení společnosti
- ziskové společenství
- smlouva o pronájmu podniku
- smlouva o přenechání podniku
- smlouva o správě pobočky.

„Nadnárodní společnosti se většinou považují za společnosti soukromé a velké (až obří) se sídlem v rozvinutých tržních ekonomikách.“ (10, str. 160)

5.2.2 Klasifikace a hodnocení nadnárodních společností

Tato kapitola shrnuje klasifikaci TNC a jejich vývojová stadia, jak Dvořáček uvádí, hned dle několika autorů.

Typy společností přesahující hranice jedné země a jejich základní charakteristiky jsou uvedeny v následující tabulce.

Charakteristika/ Typ společnosti	Mnohonárodní (multinational) 1. pol. 20. století	Mezinárodní (international) 60. léta 20. století	Globální (global) 70. -80. léta 20. století	Nadnárodní (transnational) od 90. Let 20. století
Organizační struktura řízení	Decentralizovaná v jednotlivých zemích	Pružně decentralizovaná	Řízená z centrály	Řízení národně i celosvětově, většinou maticové
Využití lidských zdrojů	Využití hostitelských manažerů	Snaha o porozumění požadavků, chování a zvyklostí zaměstnanců z jiných zemí, využití specifických dovedností	Centrální výzkum, logistika a marketing, využívání světových standardů (např. ISO), mnohonárodní vrcholový management	Vývoj a převod know-how celosvětově dle pravděpodobné efektivnosti, specializované znalosti podle potřeb jednotek společnosti, výběr nejlepších odborníků a zaměstnanců bez ohledu na národnost
Strategické zaměření	Prodej především v zahraničí, respektování národních tradic, každé země, nízká strategická koordinace	Vývoz zboží, technologií, marketingu, know-how z mateřské země	Celosvětově přizpůsobení produktu potřebám zákazníků, pobočky v místech efektivních výrob, centrální řízení, vysoká strategická koordinace.	Přizpůsobení umístění pobočky.

Tabulka 1, *Typy národních společností*
(Zdroj: 31)

Nadnárodní společnosti a jejich role v národním hospodářství a ve světové ekonomice

„TNC postupně získávají velký vliv na chod hospodářství jednotlivých ekonomik a na jednotlivé části národního hospodářství. Následující text popisuje a analyzuje dopady vybraných aktivit na ekonomiku“. (10, str. 160)

Význam pro nezaměstnanost

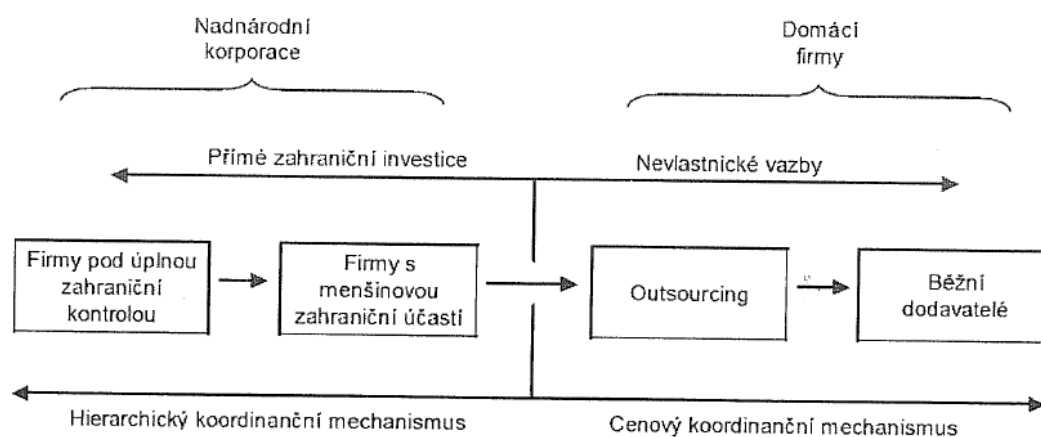
TNC jsou často považovány za hlavního zaměstnavatele a poskytovatele pracovních míst. Podle prostudovaných statistik zaměstnávají TNC zpravidla více lidí ve své mateřské zemi než ve svých dceřiných společnostech v zahraničí. Z tohoto pohledu jsou tedy důležitější pro své domácí země.

Transfery technologií

Transfer technologií přes nadnárodní společnosti je velice důležitý především ze strany méně rozvinutých zemí.

Vazby v globálním produkčním systému

Pro ekonomiku hostitelské země jsou důležité vazby mezi nadnárodními společnostmi a domácími podniky – dodavateli. Pro určení vazeb mezi těmito subjekty slouží následující obrázek.



Obrázek 2, *Vazby v globálním produkčním systému*
(Zdroj: 10, str. 156)

Tzv. outsourcing vykazuje vlastnosti kvalitativně odlišné od tradičních dodavatelsko-odběratelských vztahů, a to zejména v počtu opakování transakcí, míře formálnosti a dlouhodobosti vazeb či objemu vyměňovaných informací. V praxi se to projevuje získáním dodavatelských certifikátů velkých TNC a dlouhodobých kontraktů na dodávky do jejich produkčního systému. (10, str. 154-157)

Po krátkém úvodu zabývající se otázkou jaká je podstata nadnárodních společností se dostáváme k hlavnímu tématu předkládané diplomové práce, což je téma e-aukce.

5.3 E-aukce

„E-aukcí rozumíme on-line výběr dodavatele se sdílením webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek“. (18, str. 14)

Běžně se pod jeden zastřešující název zahrnují všechny aktivity s realizací a e-aukce spojené, a to od prvotního úkolu po konečné protokoly, vyhodnocení a rozhodnutí. Ti, kteří řídí organizace různých akcí, znají proces jako čtyři navzájem na sebe navazující etapy:

- iniciace
- příprava
- akce
- likvidace

Jiní autoři například uvádějí, že skutečnou e-aukcí je jenom třetí krok AKCE. Tzn., pokládají za skutečnou e-aukci pouze těch pár minut soutěžení.

Kaplan ve svém díle Firemní nákup a e-aukce považuje za to nejdůležitější pro úspěch e-aukčního soutěžení systematickou a pečlivou přípravu spolu s rozumem vloženým do aktivit, které dynamickému porovnávání nabídek předcházejí.

5.3.1 Výhody e-aukce

Zde je uveden výčet nejsilnějších výhod e-aukce:

- ✓ „nákup v objektivizovaných tržních cenách
- ✓ modulárně nastavitelný proces kontroly podle potřeb zadavatele
- ✓ transparentnost celého procesu
- ✓ silný protikorupční nástroj
- ✓ významné zkrácení času

- ✓ snížení transakčních obstaravatelských nákladů o více než 50%
- ✓ u prvních nákupů skokové snížení cen přesahující 10 %
- ✓ protokol o celkovém průběhu e-aukce okamžitě po ukončení“ (44)

5.3.2 Aukce versus e-aukce

U e-aukce v podstatě panuje stejná procesní shoda jako s klasickou reverzní aukcí. U e-aukce jsou rozdíly jenom v tom, že každý může být kdekoli po světě na síti u svého počítače, že e-aukční síň je sdílenou virtuální dynamickou tabulkou na monitoru PC a že je možné soutěžit v mnoha položkách.

E-aukce se v současné době využívají k objektivizaci dodavatelských podmínek i u velmi složitých a finančně velkých výběrových řízení.

Na dalších stranách je popsáno, jak internetové aukce fungují.

5.3.3 Funkce e-aukce

Na otázku jak funguje e-aukce odpovídá Kaplan (str. 15), že jednotlivých fází e-aukce bývá nejčastěji šest.

Čas přípravy

Prostor na přípravu by měl být v přímé úměře ke konečnému výsledku. Formulace zadání, sumarizace produktů, specifikace jejich množství, kvality, dodacích podmínek, kontroly, fakturace a případně požadované certifikace apod. Součástí je i výběr dodavatelů k oslovení a určení časového plánu e-aukce a způsobu hodnocení.

Čas pozvánek

Po první fázi nyní o úmyslu udělat e-aukci by měla firma informovat své dodavatele. Resp. by je měla „vyzvat k účasti ve výběrovém řízení“. Pozvánka, kterou by firma směřovala na dodavatelský subjekt by měla v přílohách obsahovat předmět e-aukce a podmínky za kterých bude e-aukce uskutečněna. Vše odchází elektronicky e-mailem na adresy vybraných dodavatelů. V současné době je taktéž možno využít

k rozeslání jenom stručné avízo s internetovou adresou, kde jsou pozvánka a ostatní dokumenty uloženy ke stažení.

Čas předkládání nabídek

Firmou oslovený potenciální dodavatel, pokud má tedy zájem a podmínky spolu s pravidly, časem a technologiemi mu vyhovují, odklikne (většinou se používá standard) „akceptuji“ a systém mu vydá jeho přístupové heslo. S jeho použitím otevře prostor e-aukční síně, do které vloží (vepíše) svou nabídku. V této části procesu vidí na svém monitoru jenom poptávku vyhlášovatele a svou právě vloženou nabídku.

Čas kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek

V tomto čase je nutno přezkontrolovat shodu poptávky s nabídkou a obdržené dokumenty dokládajících splnění kvalifikačních požadavků na soutěžící. Když je vše zkontrolováno a opraveno, potvrdí pořádající firma vyhodnoceným dodavatelům den a hodinu zahájení „ostrého“ kola.

Čas soutěžení, e-aukce

Vlastní soutěžní kolo umožňují změny „aukčních hodnot“ v předložených nabídkách. V určeném dni a hodině, ohlášeném v pozvánce, se dodavatelům zaktivní e-aukční systém a v něm uvidí vedle své nabídky také nejlepší nabízenou některým z dalších dodavatelů, případně vidí, kdy je jeho nabídka nejlepší z předložených. Na to, co dodavatelé spatří, reagují úpravou své nabídky.

Čas vyhodnocení, určení vítěze protokoly

Bezprostředně po ukončení e-aukce by si účastníci mohli vytisknout protokoly, které zaznamenávají jejich změny nabídky a komunikaci s vyhlášovatelem. Přirozené, že vyhlášovatel má k dispozici souhrnné protokoly se změnami nabídek všech účastníků spolu s hodnocení. Vyhlášující firma poděkuje a ohlásí kolik si bere času na posouzení výsledků a na rozhodnutí o dodavateli.

Doporučení, které je vhodné ještě dodat je, že při formulaci zadání může vyhlášující firma naprosto přirozeně a otevřeně uvést, za jakých podmínek nakupuje poptávanou komoditu právě v tom okamžiku a že pokud se v e-aukci neobjeví lepší nabídka, nemá důvod měnit stávající smlouvu s otevřeným dodavatelem.

Vymezení časového prostoru pro e-aukci

V praxi je osvědčenou metodou nastavení času soutěže kupříkladu na 30 minut s tím, že pokud dojde ke zlepšení nabídky v posledních dvou minutách, tak se čas automaticky prodlouží o jednu nebo dvě minuty (záleží na nastavení). A to z toho důvodu, aby měli ostatní soutěžící čas na promyšlení a zlepšení své nabídky ve kterékoli položce nebo podmínce. Konec e-aukce v tom případě nastává automaticky v okamžiku, kdy během posledních dvou minut už nikdo ze soutěžících firem nedá žádnou nabídku.

V praxi také může nastat situace, kdy hned v prvních minutách po ukončení e-aukce některý z účastníků zavolá a nabídne ještě lepší podmínky, než jsou u vítězného dodavatele. Nyní je volající nabízí mimo e-aukci.

Je velmi riskantní přistoupit na tuto nabídku mimo proces on-line výběru. Jestliže toto nákupčí odběratelské firmy dopustí, diskredituje tím sebe, firmu a vlastní proces e-aukce.

5.3.4 E-aukce se vyplatí

Na úvod tohoto tématu jsou nejprve uvedeny přednosti e-aukce. Jsou to:

- ✓ Rychlost
- ✓ Nákup v reálných tržních cenách
- ✓ Průhlednost

Před samotným zavedením je pro firmu nanejvýš vhodné, aby si sama dle výše uvedeného textu spočítala, jestli se jí změna nákupního chování ekonomicky vyplatí.

Předpokládané výnosy z e-aukce

Základní výpočet pro stanovení momentu efektivního využití e-aukcí je jednoduchý. Firma si vezme celkovou sumu plánovaného nákupu a vypočítáme z ní 5%. Pak se firma rozhodne, zda jí vypočtená částka jako neplánovaný zisk stojí za pozornost.

Dle mého názoru 5% z celkové částky nákupu je velmi skromný výsledek. Firma, která má dobré vztahy s dodavateli a vždy dostojí svým závazkům má reálnou šanci ušetřit na nákladech za nákup 8 – 10%.

Když je dostatečně atraktivní velikost poptávaného nákupu

Čím větší bude objem zakázky, tím větší bude zájem oslovených potenciálních dodavatelů účastnit se výběrového řízení. Neplatí to absolutně, viz odstavec 5.3.4.4. Při jejich rozhodování bude určitě také záležet na síle a důvěryhodnosti (pověsti) firmy, na platební morálce firmy, na síle nabídky apod. Ale i přes toto všechno zůstává velikost poptávky jedním z nejdůležitějších parametrů pro chuť dodavatelů soutěžit o ni.

Když firma může vybírat dodavatele k delšímu vztahu

Tento princip je ve své podstatě starý a známý a taktéž hojně využívaným. Je daným faktem, že e-aukce lze kdykoliv využít pro jednotlivé konkrétní nákupy, ale firma většího efektu dosáhne výběrem dodavatele určitého zboží nebo skupiny zboží, kdy se objem kumuluje v čase. Dodavatel získává objemem atraktivní kontrakt, ve kterém se zavazuje pravidelně zásobovat odběratele sjednaným zbožím v ceně a podmínkách, které jsme sjednali v e-aukci po dobu kupříkladu půl až jednoho roku.

Když značka firmy má silný kredit

Prestiž značky kupujícího (poptávajícího) jistě hraje velmi silnou roli. Vítěz v e-aukci jistě využije možnosti, aby si značku vyhlášovatele zařadil mezi reference a tím podpořil i jiné své obchody a vnímání jména svého podniku.

Když firma umí získat dostatek silných nabídek

Bez konkurence dodavatelů a jejich nabídek se e-aukce nedají dělat. Respektive e-aukce lze realizovat, ale výsledný efekt nepřináší kýžený výsledek. Výše uvedená informace patří k dalšímu aspektu (ne)úspěchu e-aukcí. Tzn., musí existovat konkurenční prostředí s přebytkem nabídky nad poptávkou. Není-li totiž konkurence, není co srovnávat a e-aukce očekávaný výsledek e-aukce se nenaplní.

Když firma potřebuje ušetřit čas

Kaplan ve svém díle uvádí, že čas se dá získat nejenom u jasných a na provedení jednoduchých e-aukcí, ale firmu čeká jako benefit také u dynamického porovnávání dodavatelů náročných expertních služeb stejně jako u investičních výběrů.

5.3.5 Ostatní pravidla e-aukcí

„E-aukce jsou v podstatě jednoduché, složitosti začínají až při zavádění do praxe.“ (18, str. 39)

„Generálové, ekonomové a ostatní vrcholoví manažeři nemusí přirozené umět e-aukční systém ovládat, není to jejich business, ale měli by vědět, co od něj v rukou svého nákupního týmu mohou a mají očekávat.“ (18, str. 39)

Rozhodnutí a motivace

Úspěšné nasazení e-aukcí do nákupních procesů firmy nebo instituce je především v rukou managementu. „Proč by si lidé z nákupu „iniciativou zdola“ měli bez vidiny patřičného ocenění sami na sebe zvyšovat nároky a rozšiřovat možnosti kontroly své práce, pokud od nich firemní rozhodovatelé e-aukce nevyžadují nebo vyžadují, ale slabým hlasem. Nebo váhají, jestli nákupu další náklad schválit.“ (18, str. 39)

To nejdůležitější – rozhodnout, je na managementu firmy. Jen management rozhodne, určuje cíle, vizi, motivuje, vyhodnocuje, fixuje dočasné cíle a zase motivuje.

E-aukce jsou změna a je bezpečné to respektovat

Kaplan uvádí, že implementace e-aukcí je pro nákupní chování firmy změnou. Následně prezentuje a přidává komentář k osmi nejčastějším chybám, na kterých mohou změny ztroskotat ve vztahu k e-aukcím:

„**Přílišné sebeuspokojení a arogance.** Důležité je přesvědčit tým o potřebnosti změny a získat ho pro realizaci myšlenky. Bez uznání potřeby (naléhavosti) změny nebude žádná snaha navíc, ale spíše hájení vlastních pozic.

Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici, která by změny prosazovala. V případě e-aukcí firma zjistí, že nejde jenom o to, aby vizi vedení uvěřil nákupní tým, ale navíc potřebuje kooperaci a podporu technologů, výroby, vývoje a apod.

Podcenění síly vize. To, za jakým cílem směřuje a proč nemusí být popsáno v mnohastránkových manuálech, ale lidé kolem by ho měli slyšet od vás a měli by cítit, že vy víte a věříte.

Nedostatečná komunikace vize. Desetinásobné (nebo sto, či tisícinásobné) podcenění komunikace. To není o manuálech nebo o prezentacích, popřípadě podnikových tiskovinách. Respektive je a není. Zvolte v každém případě takovou cestu, abyste pro změnu získali srdce a mozky svých spolupracovníků. Příkaz je málo.

Dovolit překážkám, aby zablokovaly novou vizi. Doporučuji počítat i s tím, že něco nevyjde napoprvé, že někdo bude proti, že prostě budou překážky. Ovšem kdykoliv se schopní lidé vyhnou jejich překonávání, tak prohrají oni, jejich tým a s nimi i proces změny.

Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství. Téměř každá dobře připravená e-aukce přináší pozitivní ekonomický efekt, který vám umožňuje ho komunikovat do týmu a do celé firmy a získávat další podporu. Nedělat to, je hřích.

Příliš časně vyhlášení vítězství. U e-aukcí se snad ani vítězný konec vyhlásit a slavit nedá. Je to stálý a nikdy nekončící proces. Budou nové překážky a nová vítězství.

Zanedbání pevné fixace změn ve firemní kultuře. Nezbyvá, než z vašich e-aukčních úspěchů udělat úspěch firmy, se kterým se budou chlubit manažeři vašeho podniku na firemních mítincích a konferencích. Snažte se, aby byly e-aukce kodifikovány a přijaty celou firmou jako součást jejich kultury. Když to neuděláte, budou mít nákupní procesy stálou tendenci vracet se ke starým dobrým časům.“ (18, str. 40-41)

5.3.6 E-aukční tým

V praxi je nejčastější požadavek, aby se postupně naučil s e-aukčním systémem pracovat celý tým. Je to také praktické řešení, které usnadňuje spolupracovat a předávat si navzájem zkušenosti podnikových zaměstnanců při přípravě, realizaci a vyhodnocování výsledků e-aukcí jednotlivých nakupovaných produktových skupin.

Je taktéž možno vyškolit jednoho až dva administrátory, kteří přebírají podklady od ostatních členů nákupního týmu a realizují e-aukce za ně. Tato praktika je použitelná ve firmách, kde pro obdobné řešení z předcházejícího odstavce nejsou personální podmínky.

Pokud se firma z předcházejícího důvodu rozhodne pro výběr pozice e-nákupčí – specialista s jedním až dvěma administrátory (jak je zmíněno výše), tak potřebuje osobu, která:

- Má profesní zkušenost s nákupem
- Je komunikativní (i při telefonování)
- Orientuje se na internetu, neobává se práce s počítačem
- Je kreativní a logická. Tzn., umí hledat a definovat správné zadání e-aukce
- Je schopna kooperovat a podporovat ostatní členy nákupního týmu, slouží jim
- Umí vyhodnotit a formulovat report pro vedení.

Kvůli zastupitelnosti je však vhodné hledat na tuto pozici specialisty dva. Jeden sbírá a doplňuje podklady k e-aukcím a druhý administruje, ověřuje vyhledávané dodavatele, spolupracuje s providerelem firemního e-aukčního systému.

5.3.7 Zajištění kontroly poptávky

U provádění nákupu elektronicky může vyvstat otázka, jak vlastně provést kontrolu, zda dodavatelé skutečně nabízejí to, co firma poptává?

Kaplan (str. 42) navrhuje v případě, že se firma chystá dohodnout e-aukce podmínky pro kontrakt produktů, které odběratelé skutečně chtěli a které odpovídají

jejich kvalitativním požadavkům. To se samozřejmě týká jenom nákupních položek, kde je fyzické zhodnocení nezbytné a navíc mimo ty položky poptávky, u kterých za nákup posuzuje předem kvalitu nabídky firemní laboratoř, technologové nebo kvalitaři.

5.3.8 Komunikace s dodavateli

Při nákupu pomocí e-aukce není důvod k omezování obvyklé úrovně komunikace s dodavateli, natož pak k mlčení, s čímž je v praxi možné se občas potkat. Úsporou času e-aukce vytvářejí prostor pro potřebný marketing dodavatelských vztahů, který je založen firemní znalosti výrobních, ekonomických a personálních dispozic dodavatele.

Vhodné například je uskutečnit prostý telefonát ze strany vyhlášovatele. Těsně před rozesláním pozvánek (výzva k účasti) s informací, proč se odběratelská firma rozhodla právě tohoto dodavatele k výběru přizvat. Tímto telefonátem se v praxi zvyšuje účinek k akceptaci.

Nebo je možné uskutečnit jiný telefonát, kterým poptávající firma poděkuje za vloženou nabídku.

5.3.9 Taktizování při e-aukcích

Na otázku, zda při e-aukcích taktizovat či nikoli je jednoznačná odpověď Ano. Jako argument může sloužit fakt, že při taktizování ze strany poptávajícího by se měl vyvolat zájem dostatečného počtu relevantních dodavatelů dát poptávající firmě nabídku, vyhrát e-aukci a dodávat.

Při malém počtu „správných“ dodavatelů a kde eventuálně hrozí domluva mezi nimi, musí být přesvědčeni (informováni), že to tak poptávající firma nenechá a že se odběratelská firma bude snažit zajistit dalšího srovnatelného hráče.

Pokud je do e-aukce přihlášených účastníků málo, tak se v e-aukční síni nezveřejňuje (nevyplňuje) údaj o počtu soutěžících.

Pro firmu může také vyvstat otázka, zda si bude svou e-aukci provozovat sama nebo tímto úkolem pověří jiný podnikatelský subjekt ve formě outsourcingu. Tímto tématem se zabývá následující odstavec.

5.3.10 Využít outsourcingu při e-aukcích nebo provozovat sami

Pokud se firma rozhodne, že e-aukcemi bude zabezpečovat 100% všech nákupů, tak je tato otázka zbytečná.

Zde je doporučení pro firmy, aby si vlastními silami zajišťovali všechna běžná výběrová řízení, která se opakují jednou nebo vícekrát ročně a k jejichž provedení (definování zadání a průběhu) má firma vyškolené odborníky. Všechna ostatní výběrová řízení, se kterými firma nemá průběžné zkušenosti a potřebné know-how (opravy a stavby budov, přeložení železniční vlečky, výběr expertní služby apod.), by měla firma předat.

Výhody firemního e-aukčního systému:

Jestliže má firma e-aukční systém k dispozici a dělí-li výběry dodavatelů v něm, pak získává evidenci výběrových řízení, archivaci s možností dohledání a porovnání výsledků. Dále snadno tvoří nová výběrová řízení prostým překopírováním dat a je schopna na základě jasných informací ovlivňovat nabídku.

Pokud by se přeci jen firma z výše popsaných důvodů rozhodla pro outsourcing e-aukcí, jak bude financován? Odpověď na tuto otázku hledá následující odstavec.

Financování outsourcingu

Není především doporučováno realizovat outsourcing za procenta z realizovaného nákupu. Na následujícím řádku je uveden jeho argument, proč ne.

„Nebezpečí vidím v tom, že dělá za prvé z poskytovatelů e-aukčních služeb třetího hráče, který přirozeně musí preferovat v nabídkách cenu. Za druhé vede zadavatele k jednoduché kulišárně poptávat menší objem zakázky, ač budou podle výsledku dosaženého e-aukcí nakupovat také v období, které objem outsourcingem řešené zakázky nepokrývá.“ (18, str. 46)

5.3.11 Nákupní marketing

Následující kapitola je věnována termínu nákupní marketing v e-aukci. Na začátku je definován marketing a podíváme se na tento termín především z hlediska internetového marketingu. Tedy marketingu prováděného on-line.

Marketing

Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací. Stanovení marketingových cílů, cílových segmentů a umístění na trhu, jichž má být dosaženo, i marketingových nástrojů je podřízeno výše uvedeným cílům.“ (7, str. 23)

Internet nepochybně nabízí nové možnosti a nová pole působení pro firmy, proto je zde předložena definice pojmu e-business.

„Provádění byznysu na Internetu není jen nakupování a prodávání ale také služba zákazníkům a spolupráce s obchodními partnery.“ (16, str. 6)

Ačkoliv se to může zdát, že tato definice s tématem diplomové práce „Model e-aukce pro firmu“ nesouvisí, opak je pravdou. Tyto dva pojmy – e-business a e-aukce spolu souvisí velmi úzce: prodej pomocí e-aukce je přece také byznys a tento byznys by měl doprovázet pojem z výše uvedené definice – spolupráce s obchodními partnery.

Jak by měla vypadat spolupráce mezi dvěma podnikatelskými subjekty je popsáno na dalších stranách, kde je navázáno na téma e-aukce a na myšlenky Kaplana.

5.3.12 E-aukce v pozadí marketingu

„Má-li firma potřebu, ambice a dispozice postoupit do vyššího stupně nákupního chování, jehož prodejem je schopnost vyvolávat a řídit nabídku, tzn. vyhledávat, vést a podporovat vybrané dodavatele s cílem permanentního procesu vylepšování nabídek, je nezbytné respektovat platnost marketingových principů v dodavatelských vztazích.“ (18, str. 49)

5.4 Marketing a nákup

Značná část firem si teprve zvyká na myšlenku, že marketing vážně umí vyvolávat a řídit poptávku. Na konci této zdoluhavé a trnité cesty je pro firmu poznání, že zákazník z firmy vnímá jenom inovace a marketing.

„Marketing je funkcionalitou firmy umožňující přizpůsobovat všechny procesy měnícím se podmínkám tržního prostředí. Jestliže marketing na straně prodeje má vyvolat a řídit (uspokojitelnou) poptávku, pak na straně nákupu je marketingovým úkolem vyvolat a řídit (upotřebitelnou) nabídku.

Lze to jednoduše shrnout do krátké poučky: „čím více je správné poptávky, tím lepší je tržní pozice a s ní tržby. Čím víc správné nabídky, tím efektivnější nákup a výsledná cena produktů spolu s ostatními dodavatelskými podmínkami.

S množstvím potřebných resp. Upotřebitelných a porovnatelných nabídek se rozšiřuje vyjednávací prostor k tlaku na inovace, možnosti delegování výrobních procesů, kooperace, a tím i snižování komplexních (nejen) pořizovacích nákladů.

Dostáváme se do situace, kdy zajištění dodávek (nákupu) v požadované kvalitě, spolehlivosti a v konkurenceschopných cenách je až konečnou bilancí kvality proaktivního získávání znalostí o trhu a tržních trendech, sdílení znalostí s dodavateli, spoluprací na výzkumu a technickém rozvoji. Jinak řečeno – vlastní nákup produktu se v takovémto nákupním procesu dostává až na konec (marketingových) činností nákupního specialisty.

Zmiňovaný přístup nás vzdaluje od prostého nákupu, od obstarávání. Už jde jednoznačně o změnu kvality procesu, kdy cílené budování a řízení vztahů s dodavateli je cestou, jejímž výsledkem má být přeměna funkcí nákupu ve zdroj dlouhodobého firemního zisku.“ (18, str. 50)

Kaplan se na základě výše uvedených argumentů zabývá otázkou, „Kde vzít na marketing dodavatelských vztahů čas?“ A uvádí několik argumentů, které budou uvedeny níže.

5.4.1 Koncepce marketingu dodavatelských vztahů

Zde jsou uvedeny argumenty pro koncepci marketingu dodavatelských vztahů. Pokud má firma dobře připravenou a zpracovanou koncepci dodavatelských vztahů, tak tato koncepce ve svých principech není složitá a je připravena udělat vítěze jak na straně nakupujících, tak i na straně prodávajících.

Pokud to firma umí, tak se může dostat až k tomu, že ve vzájemné dohodě a ve vzájemném prospěchu prostřednictvím svých nákupních specialistů může ovlivňovat řízení a ve vzájemném prospěchu prostřednictvím svých nákupních specialistů ovlivňuje řízení a růst dodavatele. Tento Kaplanův návod je v podstatě „neválečným“ návodem pro prostor pro ovlivňování a podílení se na zkvalitňování jeho vnitřních procesů, které se dotýkají stability dodávek, konzistence kvality a inovativnosti firemní zakázky a spokojenosti společného konečného zákazníka. Jednoznačně je e-aukce jednou z cest, kde vzít čas pro výše popsané řešení.

Hlavní přínos nákupu online je totiž až 50-ti % úspora času, což je jistě v dnešní době, kde je čas „nedostatkovým zbožím“ hlavním a také velmi zajímavým argumentem. (18, str. 50)

5.5 Marketingový mix

V mnoha literaturách zabývajících se firemními inovacemi, jakostí a vítězstvím firem na konkurenčním poli je zpravidla uvedeno, že nevítězí ten nejsilnější nebo nejchytřejší, ale ten nejprizpůsobivější.

Proto je zde uvedena marketingová koncepce 4P a 4C, která spolu s firemní strategií jsou znakem vývojové přizpůsobivosti a předpokladem dispozice a akceptace změn, se kterými trh přichází. Marketing na straně nákupu i prodeje vychází z Marketingové koncepce (mixu) 4P.

Produkt – je chápán jako shoda poptávky s nabídkou, kvalita, podpora kvality, konzistence kvality, inovace, balení, soulad balení s bezpečnostními normami, označování, spolehlivost dodávek, standardizace produktů, technická a poprodejní podpora.

Cena – platební podmínky, slevy, bonusy, otevřenost.

Umístění – doprava, přesnost dokumentace v ceně, množství a místě, skladová rezerva, konsignační sklady, just-in-time.

Komunikace – podpora značky, dlouhodobost vztahů, sdílení tržních informací, otevřenost, přenos firemní kultury, hodnocení.“ (Kaplan, str. 51)

Označení „P“ v mixu spíše navozuje pocit, že jde jen o podnikový přístup a že může postrádat to co je typické pro marketing – tj. naslouchání trhu, respektive naslouchání přání zákazníka. V marketingové literatuře můžeme narazit na fakt, že někteří autoři doporučují zvýraznit také zákaznický pohled a označení 4P konfrontovat s označením 4C. Nejčastěji se jedná o Lauterbornovo pojetí, viz následující tabulka.

4P	4C
Produkt (Výrobek)	Costumer solution (řešení potřeb zákazníka)
Price (cena)	Costumer cost (výdaje zákazníka)
Place (místo)	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion (propagace)	Communication (komunikace)

Tabulka 2, Marketingový mix 4P x 4C
(Zdroj: 45, str. 41)

Zde je nutno podotknout, že při správném chápání marketingové filozofie označení „C“ vcelku zbytečné. Vysvětlení je nasnadě: zákaznický přístup a vnímání aktivit podnikatelského subjektu očima zákazníka je onou podstavou marketingu.

5.5.1 Specifika marketingového mixu

Marketingový mix neposkytuje jednoduché návody jak formulovat nabídku tak, aby byla přitažlivá pro zákazníky. V následujícím textu se budeme zabývat konkrétním vymezením pojmu 4P s popisem jeho specifik.

PRODUKT (VÝROBEK)	CENA
Označení Varianty Přínos, prospěšnost Vlastnosti Kvalita Design Značka Balení Sortiment Služby Záruky	Náklady na výrobek Výdaje podniku Podnikatelské rozpětí Zisk Slevy Úvěrové podmínky Platební lhůty Zvýhodnění
KOMUNIKACE	DISTRIBUCE, MÍSTO
Osobní prodej Reklama Podpora prodeje Vztahy s veřejností (PR) Sponzoring Přímý marketing Prodejní místa Výstavy a veletrhy Interaktivní marketing	Logistika Lokalizace obchodu Situační analýza Cesty Sklady Doprava Sortiment Umístění

Tabulka 3. *Specifikace (nástroje) marketingového mixu*
(Zdroj: 7, str. 24)

Doposud jsme sledovali a vymezili marketingový mix z pohledu prodeje, jelikož se předkládaná práce zabývá tématem internetové aukce, je vhodnější zabývat se marketingovým mixem z pohledu nákupu. Marketing můžeme tedy chápat jako:

- marketing nákupní – řídí vstupy do podniku
- marketing prodejní – je zaměřený na zákazníky

5.5.2 Rozhodnutí o nákupu

Ve velké obchodní firmě není rozhodnutí o nákupu rozhodnutím ani činností jednoduchou. Toto rozhodnutí ovlivňuje totiž **racionální přístup**, mohou to být ale také dlouhodobé vztahy a formální přístup. Jaké faktory ovlivňují nákupní rozhodnutí ve firmě znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 3, *Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí*
(Zdroj: 5)

Nyní si dovolím zopakovat myšlenku z úvodních listů této práce, a to, že ústředním problémem nákupu je výběr správného dodavatele. Během e-aukce máme totiž skvělou šanci porovnávat nabídky a ty nám usnadňují výběr. Pomocí něj je také výběr transparentní a drží nabídky v aktuální realitě tržních možností.

5.5.3 Seznam dodavatelů

„Jedním z efektů marketingových aktivit v nákupu větší množství nabídek a kooperačních možností. Navyšující se počet možností, a tím i příležitostí k vyššímu výkonu a konkurenceschopnosti, je vyvážen nebezpečím velkého množství informací, které je nutné uřídit.“ (18, str. 57)

Dle názoru výše uvedeného autora firmě k řízení informací o dodavatelích stačí čtyři seznamy.

Seznam potenciálních dodavatelů – zde si firma zařadí všechny dodavatele, kteří by jí asi mohli dodávat, ale potřebuje o nich více informací, potřebuje ověřit jejich

produkty a dodavatelskou hodnověrnost. Navrhuje rozeslat RFI dotazník, vyžádat si vzorky a následně nabídnout audit.

Seznam schválených (kvalifikovaných) dodavatelů – informace firmu uspokojily, testy zaslaných vzorků také dopadly dobře, audit firmě potvrdil možnost spolupráce. Můžeme tedy říci, že dostatek schválených kvalifikovaných dodavatelů vytváří konkurenční prostředí pro aktuální dodavatele. Tento seznam bývá též nazýván *Short list*. Pokud na něm určitý dodavatelský subjekt je, neznamena to nutnou podmínku dodávat. Jedná se jen o splnění kvalifikačního předpokladu.

List (aktuálních) dodavatelů – jedná se o výběr ze seznamu schválených. Jeho obsahem jsou firmy, které danému podnikatelskému subjektu aktuálně dovážejí. Podnik průběžně vystavuje porovnání s nabídkou potenciálních dodavatelů ze Short listu.

Black list – zde je uveden seznam těch dodavatelů, od kterých již firma nemůže, nechce nebo nesmí nakupovat.

Seznam schválených dodavatelů má mít tendenci směrem k růstu a naopak trend počtu skutečných dodavatelů, kteří jsou uvedeni na nejdůležitějším listu dodavatelů, má být klesající.

5.5.4 Čtyři skupiny produktů

Kategorizace nakupovaných produktů podle relace rizika a vlivu na zisk:

I. Produkty s vysokou hodnotou a s vysokou technickou náročností

Patří sem: Intenzivní vztahy, technická podpora, společný vývoj, dlouhodobé smlouvy, tlak na standardizaci, přenos know-how, sledování jakosti, kontrola výroby, sdílení informací, komunikace.

II. Produkty standardizované s vysokým objemem nákupu

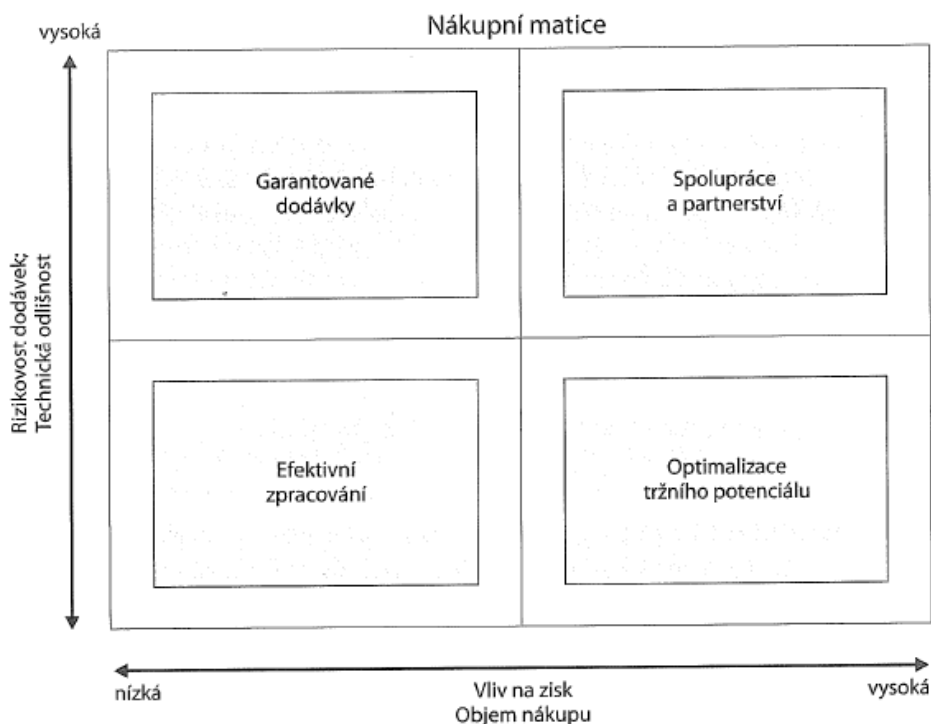
Sem náleží: Optimalizace úspor, vyhledávání a kvalifikování nových dodavatelů, globální nákup, elektronizace nákupu, dva nákupní zdroje, sledování cenových trendů.

III. Produkty s nízkou hodnotou a vysokou technickou náročností

Patří sem: Audity jakosti, dostupnost, plánování zásob, konsignační sklad, operativní rezerva zásob, komunikace, vztahy.

IV. Produkty standardizované s nízkou hodnotou

Patří sem: Transakční úspory, elektronizace nákupu, přenesení části nákladů a operativních úkonů na dodavatele, snaha snížit počet dodavatelů.



Obrázek 4, Nákupní matice
(Zdroj: 18, str. 59)

Z poznámek u jednotlivých skupin produktů lze odvodit, že největšího efektu marketingu na straně nákupu dosáhne firma u první a třetí skupiny. U těchto skupin je sdílení informací a vztahy s dodavateli nejen vítané a potřebné, ale i ekonomicky nezbytné.

5.6 Pořízení e-aukčního systému

Na dalších stranách této kapitoly se zabýváme otázkami, které pravděpodobně bude řešit každá firma, která řekne ANO e-aukčnímu systému, ale jde jí o to s kým, resp. s čím (jakým softwarem).

Kaplan následně upozorňuje: „Začít od nuly znamená v tomto případě začít s přátelským upozorněním, že jestliže plánujeme udělat za rok dvě, tři nebo pět e-aukcí, pak je zbytečné něco pořizovat a k tomu se ještě učit s e-aukčním nástrojem zacházet. Raději oslovte providery (poskytovatele) e-aukčních služeb, aby vám to málo e-aukcí

podle vašeho zadání a s vaší kontrolou udělali oni. Nebo můžete zachytračit a využít testovacích provozů e-aukčních systémů, kterými část poskytovatelů má v nabídkách. Tahle alternativa ovšem předpokládá, že se naučíte software ovládat, a to znamená, že budete muset investovat i nějaký čas do proškolení. K testům se obvykle software „otvírá“ na jeden až tři měsíce. Nejlepší je vybrat dva konkurenční software a rozhodnout se mezi nimi podle následujícího desatera:

1. Rozšířenost, ověřitelný počet uživatelů, referenční kontakty.
2. Doložitelná stabilita systému v průběhu e-aukcí (ověřte dotazem u uživatelů)
3. Šíře nabídky různých forem poskytování přístupu k e-aukčnímu systému, popřípadě licencí k softwaru a jejich ceny. Možnost změn v průběhu užívání, oddělená cena za software a za služby.
4. Rozsah a kvalita uživatelské podpory a servisu – hotline, helpdesk, technický servis, vzdělávání, workshopy (úroveň ověřte dotazem u uživatelů).
5. Fungování na běžných platformách (aby nebylo nutné nic složité instalovat), rychlost implementace.
6. Počet jazykových lokalizací pro soutěžící a pro administraci (abyste mohli přizvat dodavatele z různých zemí a každý aby pracovat ve svém jazykovém prostředí a aby také administrátor mohl pracovat v jazyce, který mu vyhovuje).
7. Možnost využití kritériálního hodnocení (váhy), nastavení speciálních přepočtů a využívání elektronického podpisu.
8. Existence „černé skříňky“, která v nezměnitelné podobě uchovává informaci o veškerých krocích učiněných v průběhu přípravy a realizace e-aukce a umožňuje jejich jednoduchou zpětnou dohledatelnost.
9. Přehledné a rychlé zpracování výsledků e-aukce, tzn. automatické zpracování závěrečných protokolů, jejich modularita a přenositelnost.
10. Možnost customizačních úprav na míru podle potřeby uživatele.“ (18, str. 66)

Dále se Kaplan krátce zabývá otázkou, zda a za jakých okolností je vhodné si e-aukční systém nechat naprogramovat vlastním IT oddělením. Tuto možnost nazývá „velmi drahá bláznovina a plývání časem“. Jako argument se dá použít fakt, že dnes e-aukce nejsou už jen o software, ale do hlavních rolí nastupují služby, znalosti a jejich sdílení s providerem. Je doporučeno si na trhu vybrat sofistikované, velkým množstvím e-aukcí prověřené, a firmami a instituce odzkoušené softwary, které umějí realizovat nejen elektronické e-aukce. Vyvíjet si vlastní aplikace, testovat ji, doladřovat v ostrém provozu, vidí zkrátka jako náročné, drahé a tudíž i zbytečné.

5.7 Pořízení e-aukčního software

Nejprve si vedení společnosti musí rozmyslet, než software pořídí, zda chce, aby firmě někdo SW provozoval na jeho serveru, nebo jestli jej chce mít u sebe pod svojí kontrolou, tzn., jestli vedení chce, aby technický provoz zajišťovalo firemní IT oddělení.

Z existujících možností se jeví jako nejpříjemnější tyto následující. Důvody tohoto závěru jsou popsány v předchozím odstavci.

1) Licence s instalací

Když se firma rozhodne pro krok „domů“, znamená to, že si firma pořídí softwarovou licenci s instalací na podnikové servery. Jedná se o investiční nákup nehmotného majetku.

Výhody: po zakoupení licence se firma stává vlastníkem a předpokládá se, že když už firma investovala, tak bude vyvíjet tlak, aby se peníze rychle v úsporách vrátily. Dalším významným faktem je, že si po dohodě s poskytovatelem může kdykoliv software nechat upravit (customizovat¹) dle potřeb a zvyklostí firmy.

Nevýhoda: firma se bude muset starat o provoz, zálohování dat, bezpečnost apod.

¹ Úpravy software dle potřeb a požadavků nákupců uživatelské firmy

2) Vzdálený přístup

Druhou možností je zajistit si práci se SW prostřednictvím vzdáleného přístupu, čímž je míněn přístup přes internet na servery poskytovatele (providera). Tato alternativa platí za čím dále tím rozšířenější, což je dáno nárůstem rychlosti internetového připojení. Uživatel, který je připojen, díky rychlosti internetového připojení ani neregistruje, že pracuje se software, který je na serveru stovky kilometrů. Uživatelsky (pracovně) to vypadá úplně stejně, než kdyby byl e-aukční systém na serveru ve firemním IT oddělení.

Výhoda: Zodpovědnost za funkčnost systému nese poskytovatel a s tím také zodpovědnost za zálohování dat, servis a bezpečnost.

Nevýhoda: U této alternativy (ASP²) není možné customizovat.

3) Kompromis

Dá se říci, že možným kompromisem je verze, kdy si firma zakoupí licenci, ale nechá ji provozovat providerem na jeho serverech a očekává, že se jí o něj bude starat jako o vlastní. Doporučeno je toto záležitost smluvně ošetřit.

Výhoda: firma si svůj SW může kdykoliv vzít a začít provozovat jinde (např. u jiného providera).

Zároveň se zde nabízí možnost, že firma může e-aukce dělat jen pro sebe anebo také i pro další ekonomické subjekty a jestli to může dělat pro jiné i za odměnu, tzn. jako obchodní činnost.

Následující kapitola se zabývá otázkou jednoduché a bezpečné adresy.

5.7.1 Jednoduchá a bezpečná adresa

„Ať už firma řeší, zda si pořídí e-aukční systém na vlastní licenci nebo ASP verzi, musí řešit na jaké doméně (tj. doménovém jméně) bude její e-aukční systém přístupný pro firmu samotnou a pro potenciální dodavatele. Lze říci, že jednoduchá doména je vždy prospěšná pro všechny strany. Kaplan navrhuje snadno

² ASP je služba, tzn., že za poplatek firma také získává možnost využívat e-aukční systém, aniž by jej vlastnila. Znamená to tedy, že nejde o investiční nákup.

zapamatovatelný název jako: **eaukce.firma.com**, kde místo „firma“ bude doplněn skutečný název firmy.

K doméně se také vztahuje zabezpečení dat, o které jistě žádná firma nechce přijít.

„Ve své podstatě je nejlepší, když zabezpečení řeší váš provider, u kterého budete aplikaci provozovat, hlavně nezapomeňte na bezpečnost. To přirozeně platí,

pokud si software nebudete provozovat sami na svých serverech, pak by to byla starost vašeho týmu IT. Nejobvyklejší a mnou doporučované zabezpečení je opatřit doménu SSL certifikátem. Mezi jeho přednosti patří vysoký bezpečnostní komfort pro toho, kdo s e-aukční aplikací zabezpečenou SSL³ certifikátem pracuje.

Za zmínku stojí především dvě hlavní funkce:

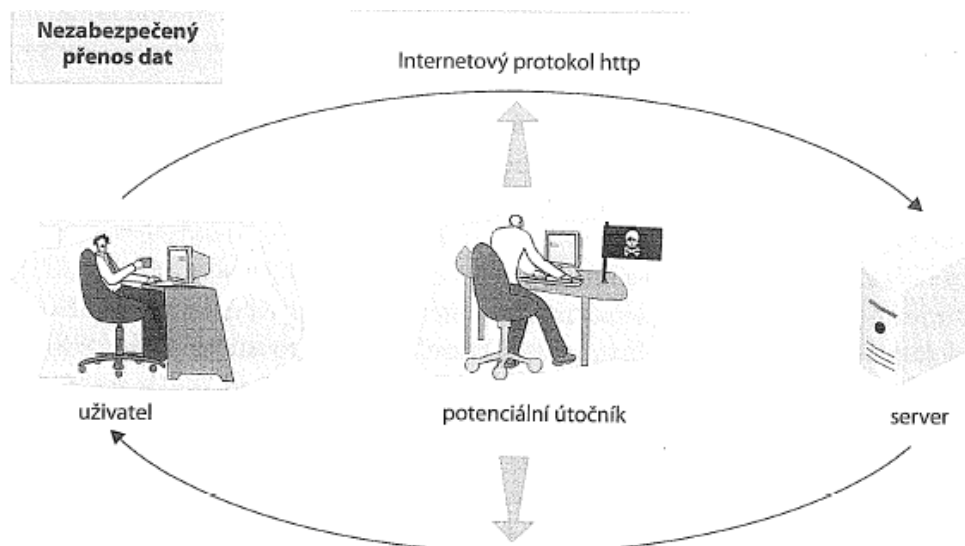
Šifrování dat, tzn., že veškerá data mezi e-aukčním serverem a uživatelem jsou šifrovány (a kdyby je „po cestě“ odchytl potenciální útočník, hacker apod. tak je zaručeno, že je v rozumném čase nedekóduje, tzn., nepřečte si je, nezjistí, kdo jaké informace na server poslal). Do dnešního dne nebyla tato bezpečnostní vrstva nikdy prolomena, a proto ji můžeme považovat za dostatečně bezpečnou.

Druhou funkcí, kterou vám, resp. osobám přistupujícím na vaši doménu SSL certifikát poskytne, je potvrzení, že se opravdu nachází na doméně, pro kterou byl tento certifikát vystaven.“ (18, str. 68-69)

Certifikát vydávají tzv. certifikační autority. Nejjednodušší cesta pro firmu je, když certifikační autorita bude ten, kdo firmě SSL certifikát pro její doménu zajistí. Certifikát se vydává ke konkrétní doméně a je jednoznačně a nepřevoditelně spjat s jejím názvem.

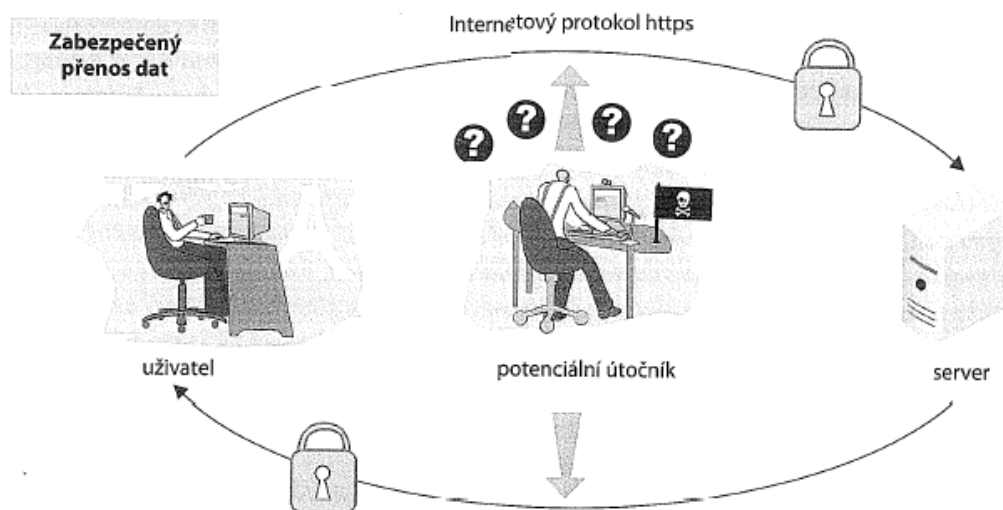
Následující obrázky znázorňují práci certifikátu SSL při nezabezpečeném přenosu dat (obr. 5) a při zabezpečeném přenosu dat (obr. 6).

³ „SSL (Secure Socket Layer). Je nádstavbou současných protokolů pro komunikaci na Internetu. Klasický protokol, nejčastěji protokol http se "obalí" touto bezpečnostní SSL vrstvou a vzniká protokol https. Data se poté posílají v šifrované podobě a jejich odhalení neautorizovanou osobou je takřka nemožné.“ (SSL certifikáty)



Obrázek 5, Práce SSL – nezabezpečený přenos
(Zdroj: 18, str. 70)

V případě, že potenciální útočník data odchytne, má šanci je v době, kdy by eventuálně mohl napadnout e-aukci, přečíst nebo pozměnit.



Obrázek 6, Práce SSL – zabezpečený přenos
(Zdroj: 18, str. 70)

Při zabezpečeném přenosu dat a v případě, že útočník data odchytne, nemá šanci je v krátké době dešifrovat, přecíst nebo změnit.

Předkládaná schémata jsou pouze ilustrační, technické řešení celé problematiky je složitější, ale pro účely této diplomové práce zcela postačuje naznačení zabezpečení internetové aukce.

5.8 Motivace a stimulace zaměstnanců

E-aukce jsou v České republice novinkou a někteří zaměstnanci nákupních oddělení je mohou přijímat s despektem. Firma musí najít cestu jak zaměstnance stimulovat⁴ k využívání této novinky, udržet hladinu zájmu nebo ji nejlépe zvyšovat.

Výhody, které z toho firmě plynou, jsou popsány, v kapitole s názvem Aukce. Pokud z toho má užitek zaměstnavatel, měl by z toho mít užitek i zaměstnanec. Metod stimulace existuje několik. Níže jsou uvedeny způsoby stimulace zaměstnanců, které se v praxi dají použít.

5.8.1 Metody stimulace

Hmotné a nehmotné stimuly

Zde je základním hmotným stimulem finanční odměna pracovníka. Jejich výše musí být pečlivě stanovena. Hrozí totiž riziko k přeceňování či nedoceňování. Oba tyto případy mohou vést ke snížení pracovní motivace.

Mezi nehmotné stimuly patří stimuly morální. Jde o dílčí pokárání nebo pochvalu.

5.8.2 Strukturovanost pracovního úkolu.

Na každém oddělení a u každého pracovníka by měl být stanoven pracovní cíl. Pokud pracovník nezná svůj cíl a jen vykonává rutinní práci, pozbývá motivaci. Je

⁴ Stimulace je “vnější pobídka, která má motiv posílit nebo utlumit“ (Metody stimulace)

nutné formulovat pracovní cíle a úkoly pracovníků a pečlivě strukturovat do termínů. Je ale třeba si dát pozor na to, aby nebyly příliš ambiciózní a ani příliš lehce zvládnutelné.

5.8.3 Hodnocení a pracovní doba

Neméně důležitou složkou je vědomí pracovní doby a ohodnocení práce. Stimulace pracovníka je ovlivněna zajisté i tím, zda je zaměstnanec průběžně kontrolován a hodnocen během práce. (Metody stimulace).

5.9 Závěrečná sumarizace

Na tomto místě závěrečné sumarizace k tématu e-aukcí je nutno podotknout, že tato práce je zaměřená na přinášení základních teoretických i praktických poznatků z oblasti firemního nákupu online. Ve výše popsané kapitole – Teoretickém východiska práce, jsem si dovolila čtenáře seznámit se základními pojmy, které je nutno znát a které se k tématu e-aukcí vážnou. V kapitole č. 7 s názvem Návrh řešení, jsou tyto pojmy projednány hlouběji v širších souvislostech.

Nyní připojuji sumarizaci důležitých teoretických milníků.

E-aukce zvyšují kompetentnost nákupních týmů při výběru správného dodavatele

Středem pozornosti oddělení nákupu je jistě výběr správného dodavatele. Způsob výběru, jakým ho firma provádí by měl být korektní a kompetentní, protože může být nasnadě, že tento způsob ovlivní chod firmy. Nákupní manažer může firmě ušetřit vedle starostí i finanční prostředky, pokud výběr bude proveden kvalitně.

E-aukce jsou trendem vedoucím nejen k úsporám

Každým rokem stoupá pozornost věnovaná nákladům i cestám k úsporám v procesech nákupu. E-aukce mohou být cestou, jak významných úspor dosáhnout. Tento systém je po úvodním školení a zapracování schopen obsluhovat pracovník nákupu téměř ihned. E-aukce se stává součástí rozsáhlých koncepcí nákupní strategie.

„Být leaderem a nepoužívat v nákupu e-aukčního principu dynamického porovnávání dodavatelských nabídek, se už téměř nenosí.“ (Kaplan, str. 12)

Obliba e-aukcí vzrůstá

Úspora při nákupu online je evidentní. Server PROe.biz uvádí, že průměrná úspora u prvních e-aukcí dosáhla v letech 2002 – 2006 dosáhla výše 18,3%. Kaplan nicméně uvádí výši přesahující 15%.

Nejlepší je vlastní zkušenost

Doporučeno je vyzkoušet si jednu, dvě e-aukce a na vlastní kůži si následně formulovat závěry.

E-aukce udržují dobré vztahy s dodavateli

Dá se předpokládat, že dodavatelé i odběratelé chtějí mít mezi sebou dobré obchodně-partnerské vztahy, proto mají jistě obě strany zájem o transparentnost. Po prvních počátečních obavách a možná i nejistém přijetí novinky nákupu online, se firmy dostanou do fáze pozitivního přijetí inovační myšlenky. Toto vede ke zvýšení kvality i konkurenceschopnosti na obou stranách dodavatelsko-odběratelského řetězce.

E-aukční software jsou jednoduché

Doporučená délka vstupního školení pro začínající manažery nákupu je pět hodin. Pro ty, kteří běžně užívají osobní počítač, je toto úvodní školení dostačující. Pokud navíc firma využívá vzdáleného přístupu přes internet na servery providera (poskytovatele e-aukčního software), není nutné ani na počítače pracovníků nákupu nic instalovat.

Důležitost kvality e-aukčního systému a podpora na telefonu

Firma by si při výběru nového e-aukčního systému měla porovnat:

- šíři služeb
- kvalitu služeb
- odbornost služeb

kterou poskytovatel nabízí. Rozhodně by se neměla ostýchat vyzkoušet hotline podporu. Stejně tak je velmi dobré, aby se na podporu na telefonu mohli obracet dodavatelé přizvaní do e-aukce.

Motivace u e-aukcí

„Největšího efektu je dosahováno tehdy, když management e-aukce chce a vyžaduje a zároveň umí nákupnímu týmu pro jejich využívání vytvořit motivační prostředí. Nefunguje-li jedno nebo druhé, tzn., není-li jednoznačná vůle managementu nebo motivace pro nákupce, tak e-aukce po čase ve firmě „usnou“. (Kaplan, str. 13)

Což mi jistě dáte zapravdu, že taková situace vede k finančním ztrátám. Investované prostředky do nového software nejsou nízké, proto by se mělo počítat s jejich návratností. Návratnost je podmíněna hojným využíváním e-aukčního systému.

6 Analýza problému

6.1 Popis situace a charakteristika firmy „dotčený subjekt“

Utajeno

6.2 Technické a technologické představení společnosti

Utajeno

6.2.1 Historie společnosti v bodech:

Utajeno

6.3 Situace ve společnosti

Utajeno

6.4 Mikrookolí podniku

Utajeno

6.5 Makrookolí podniku

Utajeno

6.6 Kritická analýza firmy

Utajeno

6.7 Trendy ovlivňující „dotčený subjekt“

Utajeno

6.8 Současná situace

Utajeno

7 Návrh řešení

Tato kapitola tvoří stěžejní část diplomové práce. Vlastní návrh řešení v sobě zahrnuje organizaci, informace o problematice e-aukce a výsledný návrh modelu e-aukce pro konkrétní firmu.

7.1 Problematické oblasti e-aukce

Z nedostatku objeveného v analytické části kapitoly 6, podkapitoly 6.6 Kritická analýza firmy a především kapitoly 6.8.1, vyplývá pro budoucí rozvoj firmy přehodnocení stávajícího e-aukčního systému.

V této části diplomové práce je navržena e-aukce pro firmu tak, aby systém splňoval všechna kritéria, která jsou nezbytná k úspěšnému konání výběrových řízení a následnému výhodnému provedení dodavatele.

Poznatky vycházejí z kapitoly 5. Současný stav řešené problematiky.

Na základě analytické kapitoly 6. Analýza problému, navrhuji řešení, které při dodržení všech důležitých podmínek povede k úspěšnému provozu a zvýšení konkurenceschopnosti „dotčeného subjektu“.

7.2 Pořízení nového e-aukčního systému

Na základě nedostatků vyjádřených v kapitole 6.8.1, se jeví pořízení nového e-aukčního systému jako nejlepší řešení.

Navrhuji, aby technický provoz e-aukčního systému zajišťovalo firemní IT oddělení. Jedná se o Licenci s instalací. Popis a výhody tohoto e-aukčního SW jsou uvedeny v kapitole 5.7.

7.2.1 Školení obsluhy e-aukcí

Velmi dobrou možností se jeví nechat zaměstnance firmy oddělení nákupu proškolit lektorem se zkušenostmi z e-nakupování a znalostmi e-aukčního systému. Výhodou je, že daný školitel připraví na situace z praxe, které by firemní zaměstnanci třeba ani nenapadly a nabídne své nasbírané know-how z konkrétních situací online nákupu. Čas se, kterým tady kalkulujeme je cca 6 hodin. Během těchto inkriminovaných 6-ti hodin, by se zaměstnanci měli naučit základ, tj. primární nastavování a nebáli se jednotlivých funkcí a také si mohli sami zrealizovat první e-aukce.

Praktické „procvičování“ bude následovat na pracovišti pod dohledem providera⁵ přes internet. Tímto providerem je externí lektor.

Dle výše uvedených informací nám nyní vyvstává několik otázek. Následující odstavce na tyto otázky odpovídají.

Školení zaměstnanců

Vedle jednotlivých pracovníků nákupčího oddělení, kteří budou s e-aukčním systémem pracovat, by se měly zúčastnit základů práce s daty také osoby zodpovědné za nákup, technologové ovlivňující výběr dodavatelů a manažeři. Manažeři především proto, aby věděli, co mají resp. mohou očekávat a jak proces sledovat a řídit.

Místo školení

V kapitole č. 5 s názvem „Současný stav řešené problematiky“ je zdůvodněno proč za naprosto nejhorší variantu je pracoviště nákupu. Za škodlivost školení na vlastním pracovišti mohou být vinny:

- ✖ zvonění telefonů,
- ✖ odkazování návštěv,
- ✖ nebo dokonce nenápadné odpovídání na důležité e-maily.

V takovém prostředí a nesoustředěné atmosféře se prostě nedá nic naučit.

⁵ Poskytovatel

Jednou z překážek může být argument firmy: “Proč bychom měli školit na jiném místě než na místě pracoviště, zvláště když za tímto účelem je zde zřízeno několik zasedacích místností a když je zde pravděpodobnost, že tuto službu nám provider zpětně naúčtuje?”

Návrhem je proto učebna ve školené firmě nebo jednací místnost. A za nejlepší možnost je považováno školení v místě providera, i když tato možnost obnáší mnoho překážek.

Počet školených zaměstnanců

Pokud se jedná o školení odbornosti nebo dovednosti u e-aukcí, je maximální počet školených osob cca 10. U tohoto počtu osob se dá zvládnout teoretický výklad a udržet jejich pozornost.

Školení hrou

Je jistě prospěšné vyzkoušet si, jak funguje e-aukční systém alespoň „na trenážeru“, jak e-aukce fungují na straně dodavatelů. Dalším doporučením při zaškolování je „promítání“ ostrých realizovaných e-aukcí. Na jejich průběhu a ukázce nastavení se dají mimořádně jednoduše předvést schopnosti e-aukčních systémů.

Příprava reálné e-aukce jako závěr školení

Každý nákupčí, který je pozván na školení e-aukčního systému, si přinese zpracované zadání svého prvního plánovaného výběrového řízení, které se bude řešit touto formou. Na závěr školení je vhodné dohodnout si společný termín uskutečnění e-aukcí (společný den se začátky jednotlivých e-aukcí posunutých po sobě tak o hodinu). Lektor hned na místě může po společné kontrole zadání a přípravy rozeslat výzvy k účasti na další setkání, např. za 14 dní. Promítaly by se jednotlivé e-aukce a lektor na konkrétních událostech a změnách by vysvětloval a dával doporučení. V případech, kdy by vznikly problémy, všichni budoucí administrátoři e-aukčního systému uvidí, jak je řešit.

Dovolím si zmínit ještě jednu výhodu, kterou s sebou přináší příprava reálných e-aukčních případů na školení, a tou je šablona (template). Každý, kdo by si takovou

šablonu připravil na výběrové řízení, by si v podstatě vytvořil vzor, kterou může on nebo kdokoliv jiný ve firmě u podobné e-aukce využít. Tyto vzory by si uživatelé mohly mezi sebou vyměňovat nebo sdílet. Tímto systémem vzniká obrovská časová úspora, což je jistě v dnešní době, kdy se bojuje o minimalizování časové náročnosti velkou výhodou.

Nyní si dovolím uvést argument: „V průzkumu z roku 2004 vyplývá, že až 40% respondentů je přesvědčeno, že spoří až 35% transakčních časů potřebných na výběrová řízení kopírováním, nebo sdílením již vytvořených a ověřených vzorů (šablon, templářů). Nutno dodat, že jsou i takové firmy, které jsou přesvědčeny, že využití templářů omezuj počet případných chyb v přípravě a zkracuje čas o více než 75%.“ (18, str. 76)

Dodatečná školení

Je velmi výhodné, aby po pár měsících práce se systémem následovalo další školení tentokrát zaměřené na složitější funkce software, metodiku atd. Tento návrh plyne z přesvědčení, že ze všech funkcí, které e-aukční systém nabízí, využívá jeho obsluha cca 15%, proto stojí jistě za snahu neusnout na vavřínech a stále proškolovat. Je to vhodné nanejvýš u těch nákupců, kteří z nějakého důvodu realizují v průběhu roku malý počet e-aukcí.

Doplňování e-aukčních vědomostí zaměstnancům

Důležité jsou e-nákupní znalosti a jejich aplikace do praxe. „Skutečně je to tak, že absorbováním principů e-aukcí do nákupního rozhodování a přípravy nákupních rozhodnutí tak v uvažování o nákupu dosáhnete (řečeno terminologií počítačových her) vyššího „levelu“ a začne se vám nedostávat dalších informací.“ (18, str. 77)

Za velmi dobrou a efektivní cestu je považováno vyžádávání informací od externího providera s nabídkou vzdělávacího supportu, tzn. doškolování a víceméně pravidelných workshopů nebo konferencí apod.

Neškolit sami

Za mírně řečeno nešťastné řešení je předávání nákupních znalostí formou sdělování poznatků mezi spolupracovníky na pracovišti v době mezi nákupními povinnostmi. Pokud má dojít k takové situaci, je nejlepší, aby vedení nákupního oddělení poslalo nově příchozího pracovníka na dodatečné školení e-aukčního systému. Minimální počet nově školených pracovníků jsou 3). Tato forma pomůže vybudovat novému zaměstnanci minimálně lepší výchozí základnu na realizaci e-nákupů.

Nyní máme za sebou kapitolu o praktickém proškolení obsluhy e-nákupů. Proto nyní navážeme a budeme se věnovat podpoře při řešení urgentních problémů.

Jako podpora urgentních problémů, které mohou vznikat v průběhu e-aukce, slouží technická poradenská služba, neboli hotline. Problematikou hotline se zabývá následující kapitola.

7.3 Zřízení Hotline

„Nejdůležitější informací ze školení je číslo hotlinu⁶.“ (18, str. 78)

„To už vážně dáno není tak, že si všechno musíme pamatovat nebo zapsat. To důležitější je, že víte, kde jsou potřebné informace rychle dostupné. Vychází se z tohoto faktu, že i kdybyste byli hodně schopní, tak je malá naděje, že za jedno školení a pět prvních, vlastní hlavou a rukama připravených e-aukcí, zvládnete všechny možnosti nastavování a práce s e-aukčním systémem. A nějak se to ani neočekává. Důležité je vědět, že nejste sami, že někde je připravený člověk, který je schopen hned za vás zaskočit a neboj jenom poradit. Přesto, že je nejčastěji řeč o telefonní službě, neměli bychom zapomínat na chat a e-maily, které standardně patří do téhož balíku služeb.“ (18, str. 78)

Následující informace se týkají hlavního nadpisu. Tato kapitola odpovídá na otázky, jak má fungovat, jaké problémy řeší, v jakém je vztahu k dodavatelům a zda dokáže poradit „e-aukčním nováčkům“.

⁶ Telefonická poradenská služba.

7.3.1 Funkce hotline

Fungování je již popsáno v úvodním odstavci této kapitoly. Linka hotline by měla fungovat pět pracovních dní v týdnu osm hodin denně. Což znamená, že by nákupčím měla být k dispozici po „normální“ pracovní dobu.

7.3.2 Hotline řeší problémy

Tato podpora by měla být adresována jak vyhlášovatelům, tak soutěžícím dodavatelům. Na straně vyhlášovatele (i dodavatele) může jít o administrátora stejně jako o pozorovatele. Velmi frekventovaným problémem se u zaměstnanců, kteří e-aukční systém nepoužívají často, stává „zapomenutí hesla do systému“.

Dále je možno pomocí linky hotline řešit následující problémy:

E-aukční supervize

Na hotlinu je také možno provést na vyžádání klientů e-aukční supervize. Tím je míněna:

- ✓ průběžná kontrola zadání,
- ✓ nastavení,
- ✓ rozesílání výzev k účasti,
- ✓ přihlašování soutěžících
- ✓ a další průběh e-aukce.

Hotline ve vztahu k dodavatelům

Utajeno

Hotline a e-aukční nováči

V prvních dvou až třech měsících může dojít k takřkajíc k autorským chybám. Nejlepší cestou jak chyby eliminovat, je vést všechny, kteří s e-aukcí začínají, aby se hned od prvního okamžiku nebáli hotlinovou službu využívat.

Hotline pro společnost “dotčený subject”

Utajeno

7.4 Návrh modelu e-aukčního systému

Utajeno

7.5 Stručné shrnutí návrhu řešení

Na předchozích stranách byla řešena problematika návrhu modelu e-aukce firmy. Pro firmu „dotčený subjekt“ byl navržen model e-aukce, pomocí něhož může firma vykonávat výběrová řízení na dodavatele strojních komponent pro své výrobky.

V kapitole 7.4 je navržen model e-aukce s detailním popisem jednotlivých částí. Souhrn těchto 18 částí představuje pro firmu konkurenční výhodu v oblasti výběru dodavatele online.

Na následujících stranách je zhodnocena celá situace z ekonomického hlediska, tj. z hlediska nákladů, výnosů, míry rizika a závěrečného porovnání nákladů a výnosů.

8 Zhodnocení návrhu řešení

Utajeno

8.1 Zhodnocení návrhu z ekonomického hlediska

Utajeno

8.1.1 Náklady

Utajeno

8.1.2 Riziko

Utajeno

8.1.3 Výnosy

Utajeno

8.1.4 Závěrečné vyhodnocení nákladů a výnosů

Utajeno

9 Závěr

V dnešních tržních podmínkách je velmi obtížné dosáhnout podnikatelského úspěchu pouhým spoléháním na náhodu a štěstí. Mnohem účinnější způsob dosažení podnikatelských úspěchů a cílů je uvědomění si příležitosti, která se naskýtá a s podporou dobré strategie ji využít. V této práci je termínem “uvědomění si příležitosti” myšlena konkrétní situace. Touto konkrétní situací je obchodování na Internetu.

Většinová populace si pod termínem “obchodování na Internetu” nejčastěji představí e-shop a cenově výhodnější nabídku než jakou disponuje obchod kamenný. Do obchodování na Internetu (e-business) se také řadí e-aukce. Neboli výběr potenciálního budoucího dodavatele pomocí e-aukčního online systému.

V diplomové práci je řešena problematika e-aukce. Na základě nedostatků vyjádřených v kapitole 6.8.1 jsem navrhla Model e-aukce pro „dotčený subjekt“

Zadaným úkolem v této práci bylo najít vhodné řešení situace firmy, která svůj e-aukční program používá sporadicky. Zadaný úkol je úspěšně vyřešen (viz kapitoly 7.4 a 7.5).

První část práce (kapitola 5), je zaměřena na teoretické představení podnikatelského subjektu, okolí, jenž jen obklopuje, problematiku nadnárodních společností a problematiku e-aukce. Problematika e-aukcí zaujímá v teoretické části díl největší.

V další části diplomové práce, kterou je část analytická s názvem Analýza problému, jsem představila společnost a její produktové portfólio. Je zde popsáno v jaké oblasti firma podniká a jaké je její organizační rozdělení. V kapitole 6.6 jsou identifikovány slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Na dalších stranách je analýza doplněna Porterovým pětifaktorovým modelem.

Na základě zjištěných nedostatků jsem v následující kapitole číslo 7 navrhla řešení aktuální situace firmy. Výstupem této diplomové práce je model e-aukce.

Práci uzavírá kapitola s názvem Zhodnocení návrhu řešení, kde jsou zobrazeny reálné náklady a výnosy plynoucí z e-aukčního systému.

Hlavním přínosem diplomové práce je zpracování modelu e-aukčního online výběrového systému. Vedlejším přínosem práce je poukázání na nedostatky a chyby, kterých se firma dopustila. Věřím, že tato společnost není jediná, která se chyb dopustila. Poukázání na chyby a nedostatky může být poučením a inspirací pro jiné podnikatelské subjekty, které se rozhodnou získat konkurenční výhodu výběru potenciálního dodavatele pomocí e-aukčního systému.

Cílem této práce byl návrh modelu e-aukčního systému. Tento cíl je splněn a detailně popsán v kapitole 7.4. Navrhované řešení tedy splňuje definovaný cíl práce.

Seznam použitých informačních zdrojů

I.1 Seznam použité literatury

Utajeno

I.2 Seznam doporučené literatury

Zdroje dostupné v českém jazyce

(47) BENEŠ, Jiří, BARTOŇ, Miroslav. *Elektronický obchod: jak na to?* Hradec Králové: Euro Info Centrum, 2001. 24 s. ISBN není (brož.).

(48) DONÁT, Jiří. *E-business pro manažery*. Praha : Grada, 2000. 83 s. ISBN 80-247-9001-7.

(49) FROULÍK, R. *Elektronický obchod. Moderní řízení*. 2003, roč. 38, č. 7, s. 40-42. ISSN 0026-8720.

(50) GÁLA, Libor, POUR, Jan a TOMAN, Prokop. *Podniková informatika*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 482 s. ISBN 80-247-1278-4.

(51) HLAVENKA, Jiří. *Dělejte byznys na Internetu: jak využít Internet k prospěchu firmy i jednotlivce*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 226 s. ISBN 80-7226-371-4.

(52) KOŠTÁL, Pavol. *Firemní strategie : Plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

(53) MADLEŇÁK, Radovan. *Elektronický obchod*. Žilina : EDIS, 2004. 160 s. ISBN 80-8070-192-X.

(54) MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 144 s. ISBN 80-7169-410-X.

(55) NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

(56) STUHLÍK, Petr a DVOŘÁČEK, Martin. *Marketing na internetu*. 1. vyd. Praha. Grada, 2000. 247 s. ISBN 80-7169-957-8.

Zdroje dostupné v anglickém jazyce

(57) FUNABASHI, Matohisa, GRZECH, Adam. *Challenges of expanding Internet : E-Commerce, E-Business and E-Government*. [s.l.] : Computer Science, 2005. 189 s. ISBN 0-387-28753-1.

(58) *Information Systems and E-Business management*. Berlin : Springer/Heidelberg, 2003. 200 s. ISSN 1617-9854.

(59) NIKOLAU, Christos. *From e-Business to Business transformation*. 2005. 447 s. ISBN 978-3-540-29673-7.

(60) WERTHNER, Hannes, BICHLER, Martin. *Lectures in e-commerce*. Nex York. 2003. 216 s. ISBN 3-211-83626-3.

Rejstřík

A

akce	22
ASP	42, 43, 70

D

diplomová práce.....	5
Diplomová práce.....	70
Dodavatele	14
dodavatelů	11

E

e-auction.....	4
e-aukce .. 4, 5, 11, 13, 15, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 37, 41, 43, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 60, 63, 65	
E-aukcí	22
e-commerce.....	4, 67

F

faktory.....	16, 17, 18, 37
firma..... 4, 11, 15, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 40, 42, 43, 47, 48, 58, 60	
firmy.....	49

G

Globalizační proces.....	18
globální	11, 39

H

hodnocení	20, 24, 25, 35, 41
hotline.....	40, 48, 55, 56, 57

Ch

Charakteristika	49
-----------------------	----

I

implementace	28, 40
informace . 27, 38, 43, 51, 55, 56, 64, 66	
iniciace	22
integrace	18
internet	11, 42, 48, 52, 57
Internet	4, 11, 32, 66, 67
IT41, 42, 43, 52, 57, 70	

K

koncepce.....	32, 34, 35
Konkurence	14

L

likvidace	23
-----------------	----

M

makroprostředí	16
marketing . 20, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37	
Metody	14
Mikrookolí	14
mikroprostředí	16
MNC.....	18

N		S	
nákup.....	4	SLEPT	14
O		společnost.....	4
obrázek.....	17, 21, 37	SSL.....	43, 44, 45, 65, 70
Organizační rozdělení	14	sumarizace.....	24, 46
P		SWOT analýza	15
parní	12	T	
plánování.....	19, 32, 39	TNC.....	18, 19, 20, 21, 22
podnikání	4	Trhy	14
podpora	35, 39, 48, 55, 56, 61, 65	turbíny	12, 64
Porterův pěti faktorový model	15	V	
práce.....	4	vlivy	16
Problematika	11, 59	Vnější vlivy	16
příjem.....	4	Vnitřní vlivy	17
přínos	34	výnos	4
příprava	22, 54	Z	
R		zaměstnanec	4
realizace	32, 41, 66	Zdroje	12
		zisk	4

Seznam použitých zkratek a symbolů

ANL	Argone National Library
Atd.	A tak dále
ASP	Active Server Pages
CD	Compact Disc
CPV	Společný slovník pro veřejné zakázky
ČNB	Česká národní bibliografie
ČR	Česká Republika
DP	Diplomová práce
EMS	Interní zavedený a udržovaný systém
HDP	Hrubý domácí produkt
HW	Hardware
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MNC	Multinational Corporation
NKC	Katalog Národní knihovny
PDF	Portable Document Format (Přenosný formát dokumentů)
PR	Public Relation
SAP	Systems - Applications - Products in data processing
SHM	Super hrubá mzda
SLEPT	Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické a Technologické faktory
SKP	Standardní klasifikace produktů
SSL	Secure Socket Layer
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis
SW	Software
Tj.	To je
TNC	Transnacional Corporations
XLS	Přípona souborů specifikace Office Open XML

Seznam obrázků

Obrázek 1, <i>Marketingové prostředí obchodní firmy</i>	16
Obrázek 2, <i>Vazby v globálním produkčním systému</i>	21
Obrázek 3, <i>Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí</i>	37
Obrázek 4, <i>Nákupní matice</i>	39
Obrázek 5, <i>Práce SSL – nezabezpečený přenos</i>	44
Obrázek 6, <i>Práce SSL – zabezpečený přenos</i>	44

Seznam tabulek

Tabulka 1, Typy národních společností	20
Tabulka 2, Marketingový mix 4P x 4C	35
Tabulka 3, Specifikace (nástroje) marketingového mixu	36

Seznam příloh

I.	Příloha.....	Utajeno
II.	Příloha.....	Utajeno
III.	Příloha.....	Utajeno